

熊本大学学術リポジトリ

Kumamoto University Repository System

Title	ビジネスコミュニケーションとは
Author(s)	平松, 琢弥
Citation	文学部論叢, 95(コミュニケーション情報学科篇): 87-119
Issue date	2007-03-05
Type	Departmental Bulletin Paper
URL	http://hdl.handle.net/2298/3280
Right	

[研究ノート]

ビジネスコミュニケーションとは

平松 琢 弥

What the Business Communication is

Takumi HIRAMATSU

People can't live alone in the society. So people have to depend on other people and social systems. On the other hand, people do a wide variety of social activities to make the society better. Business is one of social activities too. Business creates products & services which have new values for the people and society and make the life of people rich and the society better. To obtain the maximum result of the business, there must be good and effective communication among people and society who concern the business.

In this paper, the significance and purpose of the business, the relatives who concern the business and the conditions makes the business valid are described first of all. And then, we divide the business communication into three categories to make the frame of business communication clear. Furthermore, the business communication is modeled according to its process. Finally we describe the business communication abilities which are indispensable to people who concern the business to obtain the maximum result of the business.

キーワード ビジネスコミュニケーション、経済性、社会性、人間性、社員、顧客、社会、意思、信頼、理解、納得、合意、行動、満足、働きかけ、聞く、想像、創造、説明、説得、交渉、決断、実現

1. はじめに

この社会は人間の集まりである。^{*1} 人は一人では社会に存在しえない。すなわち、人は生きていくためには、社会に存在する他の人や社会の仕組みに頼らざるをえない。一方、人は、自分が存在し、依存し、頼らざるを得ない社会を「さらに住みやすく、より良いもの」とするために諸々の社会活動を行う。

ビジネスも社会活動の一つである。ビジネスは人の生活を便利に、楽しく、

快適にし、安心かつ安全に暮らしていくための新しい「モノやサービス」を創る。そして、この「モノやサービス」が人々の生活形態を変え、その生活形態の変化が新しい社会の規範やシステムを創る。ビジネスは人の生活を豊かにし、社会に新しい文化や文明を生み出す。すなわち、ビジネスは人の生活や社会を進歩、発展させるために存在している。

また、ビジネスは多くの人にとって、其処で働き、生活の糧を紡ぎ出す場でもある。そればかりでなく、「人はパンのみにて生きるにあらず」*² と言うが、人は其処に社会的な位置づけを得、自分の能力を発揮して仕事をし、人や社会に貢献することで、充実感、達成感、満足感、幸福感などを得る。ビジネスは、人が自己実現を図り、生き甲斐を獲得する大切な場でもある。*³

さらに、ビジネスはいろいろな人や社会との関わりの中において存在している。ビジネスの一存だけでは存在しえない。社会には守るべき規範やルールがある。我儘勝手に振舞うわけにはいかない。人や社会からの理解と協力なくしては存続し得ない。ましてや、ビジネスの成長、発展そして人や社会への貢献などは望めない。

とにかく、ビジネスは「金儲けをすること」と理解される。しかし、ビジネスは社会の人々の労働力、人の知識や技術を奪奪し、あるいは社会の資源を浪費し、金儲けをするためのものであってはならない。ビジネスが金儲けのためだけの道具になると、人はビジネス本来の意義や目的を見失う。その意義や目的から逸脱し、唯我独尊となり、人の心を荒廃させ、人への思いやりや、人を尊重する心を失わせる。社会に対する忠誠心や貢献する心を喪失させ、社会を疲弊させ、衰退させる。

このように考えるとビジネスは、「儲けた、損した」「勝った、負けた」「取った、取られた」を競う世界のものではなく、人々の生活や社会に対し「いかなる新たな価値を生み出し得るか」、「いかなる貢献をなしうるか」が問われる世界のものであり、それを具現化するための道具であらねばならない。

本稿では、まずビジネスの意義と目的、ビジネスを取り巻く人々、ビジネスが成立するための条件について述べる。つづいて、ビジネスコミュニケーションの枠組みを明確にするために、これを3つのカテゴリーに大別する。

さらに、ビジネスコミュニケーションをその流れに沿ってモデル化する。そして、ビジネスコミュニケーションをより良くし、ビジネスの成果を最大化するために必要とされるビジネスコミュニケーション力について論じる。

2. ビジネスの意義と目的

ビジネスとは、仕事を行うこと、商売、事業を営むことである。^{*4} その意義、目的は、大きくは仕事や商売、事業を営み、新しい価値を創造し、人の生活を豊かにし社会を進歩、発展させることにある。その意味するところの第一は「モノやサービス」を創り、販売し、代価を得、収益を上げ、利益を上げることである。第二には、人々の生活や社会の進歩に貢献することである。第三には、ビジネスに関わって仕事をし、其処で働く人々の生計の糧を保障することである。さらには、これらの人々に社会参画と社会貢献の機会を与え、自己実現の場を提供することである。

(1) 収益を上げ、利益を上げる

「モノやサービス」を創り、売り、収益を上げ、利益を上げなければビジネスは成立しない。^{*5} 商品をつくる素材も購入できないし、社員の給料も払えなくなる。事業を存続することができない。また、利益がなければ将来の新しい価値を生むために必要となる資金も準備できない。人々の生活を豊かにし、社会を進歩させるというビジネスの大義を果すことができなくなる。ビジネスにおいては、収益を上げ、利益を上げることは第一義的に必須のことである。

(2) 人々の生活向上と社会に貢献する。

ビジネスが創り出す「モノやサービス」は人や社会にとって有用なものでなければならない。人々の生活を豊かにし、社会の進歩、発展に貢献できるものでなければならない。「モノやサービス」が人や社会にとって有用であるならば、人はこぞって代価を支払ってくれる。しかし、もし有用でなければそれにお金を払って購入してくれる人はいない。すなわち、人や社会に貢献するということは、収益をあげるための必要条件でもある。

(3) 人々の生活の糧を保证する。

ビジネスを営む者は、そのビジネスに関わり、そこで仕事をし、働く人々の生計の糧を保证しなければならない。自分一人の生活の糧とすることなく、其処で働くすべての人の生活の糧を生み出さなければならない。そのためには、収益を上げ、利益を上げ、存続を約束し、成長するべく最大の努力を払わなければならない。人の一生を担っている。事業を営むものの責務である。

(4) 人に自己実現の場を与える。

人は社会に参画し、社会的位置づけを得て、心理的に安定し自分の存在を確認できる。そして、其処で自己の能力を最大限に発揮し、人のために働き、感謝され、社会に貢献していると実感できたとき、充実感、達成感、満足感を得る。ビジネスは人々に社会参画と社会貢献の機会を与え、自己実現の場を提供できなければならない。

3. ビジネスを取り巻く人々

ビジネスは社会活動の一つであり、社会の様々な立場の人々と関りをもつ。ビジネスの舞台への登場人物は、先ずは企業とそこで働く社員、そして企業が生み出す「モノやサービス」を購入してくれる顧客である。この他、ビジネスに協力してくれる協力会社、ビジネスの遂行に必要な資金を提供してくれる株主、投資家、企業が立地するコミュニティや其処に住む人々さらには行政などがある。この関係を図1に示す。ビジネスの周辺には、斯様に様々な関係者が存在する。^{*6}

したがって、ビジネスを円滑かつ円満に営むためには、これ

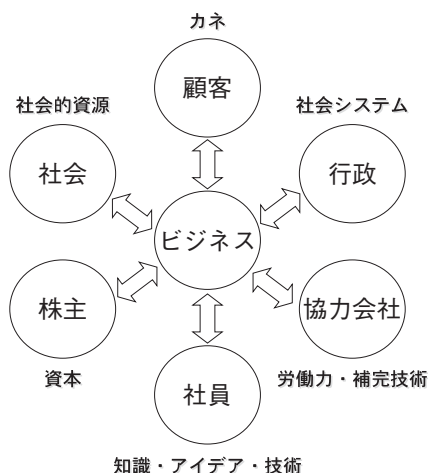


図1 ビジネスを取り巻く環境

らビジネスに関わりを持つすべての関係者の理解と支援、協力が必要となる。求める支援と協力の内容は相手により異なるが、ビジネスを営む者は日頃からビジネス活動に対する関係者の深い理解を得るとともに、その人々との間に強い信頼と協調の関係を築いておかなければならない。

4. ビジネスが成立するためには

ビジネスが社会において成立し、存続、発展するためには、ただ単に、「経済性」を備えておけばよいというものではない。ビジネスは人や社会といろいろな形で関わりを持つ。ビジネスは人や社会に貢献する一方、成果とそれを生み出すための行為や活動は、人や社会に対して様々かつ大きな影響を与える。したがって、ビジネスは「経済性」と同時に「社会性」ならびに「人間性」を備えていなくてはならない。これらの3つの要素はビジネスが成立するための要件であり、図2に示すようにトライアングルの関係にあり、相互に支え合うべきものである。

(1) 経済性

ビジネスを存続、成長、発展させていくための必須要件である。経済性とは、ビジネスが「有効性」と「効率性」の双方を備えていることである^{*7}。

まず、有効性とは企業が提供する「モノやサービス」が、人の生活や社会にとっていかほど有用、有益であるかということである。人の生活や社会にとってどのような意味をもち、いかほどの価値があるかということである。人の生活にとって必須のものか、若しくは生活を便利に、快適に、楽しく、面白くしてくれ、生活の質を高め、豊かにしてくれるものでなければならない。さもなければ、それらの「モノやサービス」に対して代価を払い、購入してくれる人はいない。

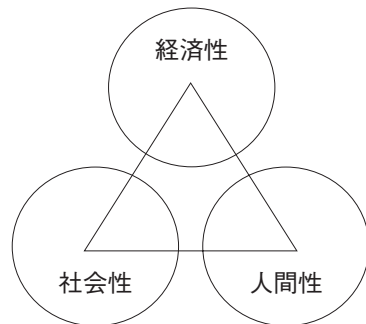


図2 ビジネスの成立要件

一方、効率性とは、「モノやサービス」

を顧客が払ってもよいと思うコストで実現するということである。そのためには、事業を効率的に運営し、生産性を高めなくてはならない。そこで働く人々、社員に対して事業の目的、目標、方向性を周知し、仕事を効率的に遂行するための働き方を伝えなければならない。また、そこで働く人々の間には「モノやサービス」を効率的に創りだすための創意、工夫と生産的なコミュニケーションがなければならない。

（２）社会性

「モノやサービス」を創るにあたっては、人や金、土地や環境などの社会の資源を多かれ少なかれ消費する。また、そこで生み出された「モノやサービス」は、良かれ悪しかれ人の生活や社会に対して様々かつ大きな影響を与える。^{*8} ビジネスを営む者は、社会の資源を消費すること、生み出したものが人や社会に対して影響を与えることについての責任を負う。ただ単に、ビジネスの経済性が成立すればよいというわけにはいかない。ビジネスの意義や目的、活動内容は、人や社会から容認され、許諾されなければならない。

（３）人間性

ビジネスを営むにあたっては、多くの人を雇用する。人は一人ひとり、其処で自己の人生をかけて仕事をし、生活の糧を得る。一人ひとり、其処に自己の夢や希望を託し、自己実現を図る。人と喜怒哀楽を共にし、生きがいの場とする。したがって、働く人一人ひとりを、単に労働を提供するモノとしての価値ではなく、共に仕事をし、明日の夢と希望を求める人間として尊重しなければならない。ビジネスを営む者にはその覚悟が問われる。

5. ビジネスコミュニケーションとは

ビジネスは一人でもできる。しかし、いろいろな知識や能力をもつ人々が集まり、それぞれが得意とする知識や能力、技術やノウハウを発揮することにより、一人で行うよりも幾百、幾千倍もの価値がある「モノやサービス」を生みだすことができる。ここに、ビジネスが生まれる理由と存在価値がある。逆に言えば、価値の高い、大きな仕事は、いろいろな知識や能力、技術

やノウハウをもった人が集まらなければなし得ないということでもある。

ビジネスを営む者は、その意義と目的に鑑み、関係者とより良いコミュニケーションをとり、ビジネスの成果を最大化することに意を砕かなくてはならない。ビジネスの関係者の得る利益の総和が最大となるように運営しなければならない。ビジネスの意義や目的、目標を関係者に伝え、それについての共感と納得を得、目的、目標を共有し、支援と協力を得なければならない。その結果、ビジネスを営む者、そこで働く社員、「モノやサービス」を購入する顧客、そして社会のみんなが幸福にならなければならない。「四方一両得」とならねばならない。ビジネスコミュニケーションとは、ビジネスの成果を最大化するための道具である。

（１）社員に対して

社員に対し事業の使命、意義や目的、目標を伝えなくてはならない。そして、人や社会に役立つ「モノやサービス」を創出するために、知恵を絞り、創意工夫し、仕事の効率を高め、事業目的を達成し、利益を最大化することを求めなくてはならない。ビジネスを営む者には、それを求める責任と権限がある。

（２）顧客に対して

顧客に対しては、ビジネスが創り出す「モノやサービス」の存在とその効用、価値、卓越性を発信し、訴求し、購入を促していかなければならない。顧客がそのモノやサービスの存在や価値を知らなければ、それらの価値を顧客の手元に届けることはできない。顧客に購入してもらい、手元に届け、利用して貰って初めて「モノやサービス」は有効となり、ビジネス本来の目的を達成することができる。

（３）社会に対して

社会に対しては、ビジネスの社会的な意義や目的、目標を伝えていかななくてはならない。ビジネスの理念、目的、目標、その活動内容についてビジネスを取り巻く関係者に対し報告し、説明し、理解と納得、共感と賛同、同調と

協調を得ていかなければならない。社会からの幅広い支援や協力を得なければならぬ。社会からの理解と納得が得られなければ、社会で孤立せざるをえない。社会で孤立すれば、存在価値を喪失し、存立の基盤を失う。

6. ビジネスにおける3つのコミュニケーション

ビジネスコミュニケーションという言葉は、そのコミュニケーションの相手が誰で、目的は何かということが曖昧茫漠としている。此处ではその理解を容易にするため、これまでの議論に沿ってビジネスコミュニケーションをその対象、目的に応じて図3に示すように3つに分類する。第一には、人の生活や社会に有効な「モノとサービス」を効率的に生み出すための社内コミュニケーション、第二は、そこで生み出した「モノやサービス」の存在と価値を顧客に認知してもらい、購買を促進するための顧客コミュニケーション、第三には、ビジネスと関わりを持つ人や社会、コミュニティと良好な関係を保つためのソーシャルコミュニケーションである。

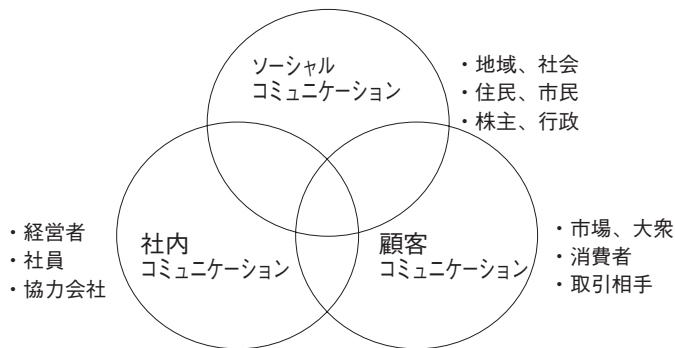


図3 ビジネスコミュニケーション

(1) 社内コミュニケーション

ビジネスを営む者は、そこで働く社員に対し会社の使命や目的、ビジョンや方向性を示さなければならない。そして、社員の力を一つに結束させなければならない。会社が人や社会に送り届けべき「モノやサービス」は「何であるべきか」、「いま、人々や社会が求めている製品とは何か」、「あす、ど

のような価値を提供すればよいか」を問わなければならない。その一方で、「それらを効率的に創るにはどのようにすればよいか」を問わなければならない。

これらの意見交換や議論は、会社を構成するすべての階層において、たとえば会社の経営層において、社内の部課の間において、部課においては上司と部下の間で、チームやプロジェクトにおいては共に仕事をするリーダーや同僚との間においてなされなければならない。^{*9} 会議や定例の打ち合わせにおいてはもちろん、日々の会話においても仕事の目的や目標、役割分担や進め方についての意思疎通を縦横に図らなければならない。そして、人や社会にとって役に立つ「モノやサービス」を効率的に生み出さなければならない。さらには、これらのコミュニケーションは自社内のみならず、志を一にし、共に仕事をしてくれる協力会社や取引業者の人々にも敷衍し、理解を得、支援と協力を求めなければならない。さもなければ、会社の事業は陳腐化し、時代に遅れ、存続することが困難になる。

（2）顧客コミュニケーション

自分たちの創り出した「モノやサービス」の存在と価値を、顧客に伝え、買って貰わなければならない。そして、収益を上げ、利益を上げなければならない。テレビやラジオ、新聞、雑誌さらにはインターネットなどのメディアを通じて広告や宣伝を行い、さらには種々のイベントを通じて商品の存在を顧客に認知して貰い、その効用や価値を説明し理解して貰い、説得し納得して貰わなければならない。さらには、営業活動、販売促進活動を活発化し「モノやサービス」を顧客に買って貰わなければならない。「モノやサービス」を顧客に買って貰うためには、顧客の興味と関心を惹き、欲求を喚起し、購買活動へと誘導しなければならない。そのためには、顧客と様々な形でコミュニケーションをしなければならない。

また、今日のモノ余りの時代においては、人々の欲求の多くは満たされ、個人の価値観や人生観は多様化、分散化している。このため、人の生活や社会にとっての一律的な新しい価値を見だし辛くなってきている。ビジネスを営む者がつぎの時代のビジネスを創り出していくには、時代の流れを観察

し洞察し、自ら創意工夫し、アイデアを捻出することはもちろん大事であるが、一人ひとりの夢や希望、社会の声に耳を傾け、教えて貰うことがますます重要になってきている。顧客とともに新しい価値を創り出していく時代になってきた。

(3) ソーシャルコミュニケーション

ビジネスは社会のいろいろな資源を消費して営まれる。人や金、土地や環境などの資源を消費する。このことは、とくに会社が立地するところの人や社会、コミュニティ、行政に対し様々な影響を及ぼす。また、そこで生み出される「モノやサービス」は地域に限らず広く人々の生活や社会のシステムに対して影響を与える。ビジネスは、人や社会と直接的および間接的にも極めて強い関わりをもっている。^{*10}

したがって、ビジネスを営む者は、その意義や目的、価値、活動内容、振る舞いなどに関する情報を人や社会に対して開示し、広報し、説明をしなければならない。そして、人や社会から容認と許諾を得なければならない。

また、ビジネスを存続させ、成長、発展させるためには、新たな資金を必要とする。資金を集めるためには、株主や投資家に対しビジネスの意義や目標、事業内容、成長性、将来性について説明しなくてはならない。

すなわち、社会からのビジネスに対する理解と納得、容認、協力や支援を得るためには、「モノやサービス」を生み出すにあたって直接的な影響を与える人や社会はもちろん、それらの消費や利用を通して関わりを持つ人や社会とも普く広くコミュニケーションをし、社会的なコンセンサスを獲得しなければならない。^{*11}

7. ビジネスコミュニケーションの流れ

ビジネスコミュニケーションの流れをモデル化して図4に示す。社内、顧客、ソーシャルコミュニケーションのそれぞれの目的、相手、内容は異なる。しかし、そのプロセスは3者とも同じである。いずれのコミュニケーションにおいても、ビジネスを営む者が意思を発現してから、ビジネスの相手と信頼関係を形成し、その目的や内容を相互に理解し、納得し、合意し、行動し、

お互いが満足するというプロセスを踏むことにおいて変わりはない。社内で上司と部下がコミュニケーションを取る場合も、顧客に対し「モノやサービス」を売る場合も、企業がビジネスを興すにあたり社会との間でコンセンサスを得る場合も基本的にはこの一連のプロセスを踏む。

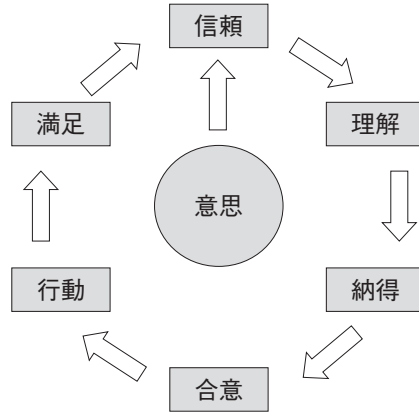


図4 ビジネスコミュニケーションの流れ

(1) 意思

ビジネスコミュニケーションは、人が相手に「～したい」、「～して欲しい」という意思をもつことから始まる。ビジネスの意思を持つ者が、人や社会に対して「～したい」、「～して欲しい」と欲求を発した時点からビジネスコミュニケーションの一連のプロセスが始まる。意思が存在しなければ何も始まらない。まず、「初めに、意思ありき」である。

(2) 信頼

まずは、「意思」を伝える機会がなければならない。人に話を聞いて貰わなければならない。話を聞いて貰うためには、人との間に信頼関係がなければならない。未だ信頼関係がないのであれば、新たに信頼関係を築くべく努力をせねばならない。働きかけ「作用」し、相手からの信頼を得なければならない。人は信頼できない人の声には耳を塞ぎ、心を閉じる。信頼関係は、何物にも替えがたい。

信頼関係がなければビジネスコミュニケーションはうまくいかない。信頼関係はプロセス全体の基盤である。プロセスの各フェーズがうまく進行するための前提である。十分条件ではないが絶対的な必要条件である。もし、信頼関係がなければ、小さな躓きも乗り越えることができない。コミュニケーションは、途中で挫折し、崩壊する。

(3) 理解

ビジネスについてお互いが共通の理解と認識をもっておかなければならない。共通の理解と認識がコミュニケーションの土台となる。ビジネスの意思を持つ者は、その意義や目的、目標や効果、取引の内容について「正しく」そして「適切に」相手に説明しなければならない。主観を排し、できうるかぎり客観的に説明しなければならない。理解と認識が完全に合致しなくとも、完全に近づくように説明しなくてはならない。しっかりした土台を作らなければならない。「初めよければすべて良し」である。

もし、お互いの理解と認識の間にズレがあれば、それは砂でできた虚構の土台にすぎない。風が吹けば土台は霧散霧消し、互いに拠って立つ所を失う。同床異夢である。いずれの時から目指す方向は異なり、お互いの力を結集することはできない。コミュニケーションは錯綜し、成果を生むどころか、反って不信と離反を生む。

(4) 納得

納得とは、他人の考えを理解し、そのことについて自分も「尤もだ」と認めることである。人は、理解はできてもすぐに納得できるわけではない。物事の説明を聞き、理屈として理解することはできても、自分の感情、価値観、立場、状況に照らし合わせてみて納得できないことは多い。しかし、ビジネスを前進させるためにはお互いが理解を超えて納得に至らなければならない。ビジネスの意思を持つ者は、説明し、ときにおいては説得し、相手の考えに影響を与え、相手を理解から納得の段階へと導かなければならない。

人は納得して、初めて自分の意思で動ける。納得することが、自分を動かす力の源泉となる。行動を自分のものとして受け入れることができる。行動の結果も、すべてを自分のものとして受け入れることができる。困難が起きたときには、それを乗り越える力となる。失敗しても、我慢もできるし、将来の糧とすることもできる。しかし、納得できなかったときには、成果を上げてその充実感、達成感、満足感は半減する。失敗したときには、大きな不平と不満が残る。不信感と挫折感が残る。

(5) 合意

説得を受け、相手の考えを「尤もなところもある」、「尤もだ」と認め、一応納得はするが、それは未だ合意するというわけではない。納得したことを基礎に、取引の範囲や取引の条件について交渉を行い、自分にとっての価値や成果の最大化を目指す。交渉においては、互に価値の提案をやり取りし、自分が求めるものを求め、相手に譲れるものを譲り、合意を形成する。いわゆる「ギブ・アンド・テイク」である。

交渉は「勝った、負けた」「取った、取られた」「得した、損した」を争うものではない。コミュニケーションを継続させるための道具である。自分にとっての価値や成果を得る手段である。交渉は人々の生活の中においても日常的に行われていることである。特別なことではない。争いの元として忌避すべきことではない。ただ、交渉においては自分の最も価値ありとしたものを追求した結果、他のところで妥協せざるを得ないこともあるし、譲歩せざるを得ないこともある。もちろん場合によっては、ビジネス自体が成立しないこともある。

(6) 行動

合意はしても、行動しなければ求める価値と成果を手にはできない。合意に基づき、計画を立案し実行しなければならない。行動すると、それまでに見えなかった問題が顕在化してくる。新しい様々な問題が行く手を阻む。しかし、価値と成果を手にするためには、お互いが再び誠意と熱意をもって連携し、協力してそれらの問題を一つひとつ「解決」していくしかない。

合意したことが行動に移されなかったり、行動に移されても新たに発生する問題の解決が難しいことはよくある。しかし、理由は何であれ、合意したことが行動に移され問題が解決できなければ、合意は「絵に描いた餅」となる。それまでのコミュニケーションの成果は、皆無とは言わないまでも徒勞に帰する。絵に描いた餅では人の空腹を満たすことはできない。お互いに満足を得ることはできない。

（７）満足

意思を持ち、コミュニケーションを行い、合意し、行動をした結果、初めて求める価値や成果を手にすることができる。それぞれの希望や欲求を満たすことができる。お互いの信頼と協調、誠意と熱意の賜物としての成果を手により初めて満足を得る。そして、その満足が相互の信頼関係をさらに強固なものとする。ビジネスの成果を得、満足を得ることがプラスの循環を生む。

８．より良いビジネスコミュニケーションに向けて

ビジネスコミュニケーションを円滑、円満に進め、ビジネスの成果を手にするために求められるビジネスコミュニケーション力を図５に示す。以下これらについて詳述する。

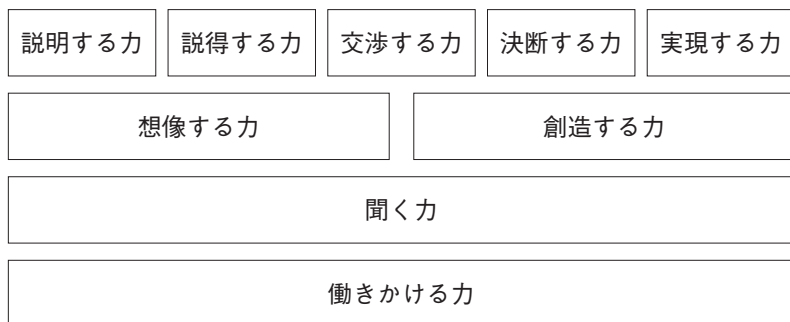


図５ ビジネスコミュニケーション力

８．１ 働きかける力

自ら働きかけをしないかぎりコミュニケーションは始まらない。働きかけをし、相手からの信用、信頼を得なくてはならない。人は信用、信頼できない人とは話もしたくない。まして、ビジネスをしようなどとは思わない。信用と信頼がビジネスコミュニケーションの基盤である。

（１）安心感を与える

自ら働きかけをし、相手に自分の人となりを知って貰わなくてはならない。自らを開示し、相手に安心感をもって貰わなくてはならない。言葉遣い、表情、振る舞いには注意を払い、良い印象を持たなければならない。印象にはその人の人間性が滲み出る。人は印象を以ってその人の人間性を量る。日頃から発言や行動、心の持ち様、礼儀作法に気をつけなければならない。とくに初めて出会う人に対しては、第一印象が肝要である。

（２）相手に関心を寄せる

自分から相手に関心を寄せなければならない。関心をもって話を聞いてあげることである。相手に関心をもつことにより初めて相手から関心を持たれる。人は自分に関心をもってくれる人に好意を抱く。

（３）人の立場に立つ

人の立場に立ってものを見たり、考えたりすることができなければならない。人の立場に身を置くことにより、初めて人の悩みや苦勞を知り、理解をすることができる。人は理解を示してくれる人に心を開く。

（４）人のために働く

人のために働かなければならない。どれだけ人のために自分の時間と知識を割けるかである。人のためにベストを尽くして仕事をするのである。人は自分のために働いてくれる人を頼りにする。

自らを開示し安心感を与え、人に関心を寄せ、人の立場を理解し、人のために働くことで人からの信用、信頼を得ることができる。

8.2 聞く力

人は一人ひとり、知識や経験、技術やノウハウ、仕事や立場、価値観や人生観あるいは信じるものが違う。したがって、人は一人ひとり異なるレンズを通して物事を見ている。同じ事柄や事象を見ても、その見え方、感じ方、

理解の仕方、解釈の仕方は一人ひとり異なる。したがって、人は他人が見ているものが真に何であるかは分からない。他人が考えていることが真に何であるかは分からない。人が不便に感じ、不安に思い、心配し、危惧しているものが何であるかは分からない。人が欲しているものが真に何であるかを知るには、聞くしかない。「聞いて教えて貰い、聴いて学び、訊いて探る」しか方法はない。

(1) 人の意見、主張を聞く

何はともあれ、心を開いて本音の話をして貰わなければならない。そのためには、人の話や意見、主張を聞かねばならない。その意見や主張が理解できずとも、あるいは同意できなくとも、真摯に耳を傾けなければならない。真摯に話を聴き、訊ね、人に重要感を持たせねばならない。人は自分自身のことについて一番興味を持っている。また、人は悩みや心配ごとがあるときには、親身になって話を聞いてくれる人が欲しいものである。人は話を聞いてくれる人、自分の意見、主張に耳を傾けてくれる人に好意をもち、心を開く。

(2) 人の見ているものを知る

つぎに、人が見ているものが何であるか確かめなければならない。同じものを見ていると思ってはならない。ものを見るレンズが違うため、自分の見ているものと、人の見ているものは異なると思わなくてはならない。人にどのように見えているのかを聞き、自分の見ているものと、どこがどのように違うのか、またその理由は何なのかをハッキリさせておかないといけない。さもなければ、同床異夢となりコミュニケーションは混乱し成立しえない。

(3) 真に求めているものを知る

そして、人が真に求めているもの、真の欲求は何なのかをいち早く知らねばならない。人の欲求は何らかの不便、不安、心配、危惧を感じるところから始まる。そして、それが積み重なり、現実の問題となったところで顕在化してくる。それまでは、漠然としており、本人もそれが何なのか明確に認識していないことも多い。人の欲求は、調べ、推量することによりその遠景を

探ることはできる。しかし、真のところは見えない。真のところを知るには、人に近づき、話をよく聴き、更に訊かなければ分からない。人の不便、不安、心配、危惧を感じとり、その正体を明らかにし、欲求を顕在化させなければならない。

（４）異なる意見、主張に注意する

ところで、自分と違う意見や主張に対して注意を払わなければならない。異なる意見、主張をもっている人は、自分の見えない価値を見ているか、自分の気づかない問題に気付いていると考える必要がある。^{*12} それ為何であるかを知ることは、意味のあることである。自分の気づかなかった新たな価値を手に入れることができる。あるいは、自分の気づかなかった危険を事前に察知することができる。

人の話をよく聞くことにより、人の本音を知り、真に見ているもの、考えていることを知り、真の欲求を知ることができる。

8.3 想像する力

人の話を聞いても馬耳東風では意味がない。人の話をよく聞き、想像力を豊かにし、そこから人が抱えている疑問や不安、悩みや問題、真に求めているものが何であるかを推察できなくてはならない。また、人の生活や社会で起きている事柄や事象を観察し、いま何が問題か、何に困っているか、何を求めているかを洞察できなくてはならない。さらには、明日には何が問題となり、何に困り、何が求められるようになるかを予測できなければならない。想像力はビジネスの先を見通すための望遠鏡であり水先案内人である。

（１）人の欲求を推し量る

まず、人の気持ちや欲求を推し量ることができなくてはならない。人の興味や関心の所在、立場や状況、心の動きの微妙な変化を読み取り、臨機応変に対応していかななくてはならない。人の抱えている疑問や不安、悩みや問題、真に求めているものは何かを想像し、推察できなくてはならない。それによ

り、どうすれば人の役に立てるか、どうすれば人に喜んで貰えるかが分かる。何を提案すればよいかが分かる。それには、人の立場に身をおき、人の立場からものごとを見る習慣を身に付けていかななくてはならない。そのためには私利私欲を捨て、虚心坦懐にならねばならない。

（２）一人ひとりの価値を語る

また、一人ひとりの価値を語ることができなくてはならない。たとえば、「モノやサービス」の営業、販売において、単にその機能や利便を伝えるのでは不十分である。今日のモノ余りの時代においては、人がその「モノやサービス」を手にするによって得られる価値を伝えることができなくてはならない。人がその「モノやサービス」を使うシーンを想像し、その「物語」の語りかけを通してそのシーンを疑似体験させることができればならない。人はそこに価値を見出す。その価値の所在や大きさは、人それぞれに異なる。このためには、人の生活や社会に通じるとともに、一人ひとりの気持ちやその人にとっての価値を思いやる豊かな想像力がある。

（３）明日、何が求められるのか

さらに、人の生活や社会において、いま何が問題か、何に困っているか、何が求められているかを想像できなくてはならない。そこにビジネスの機会が存在する。また、知識や技術の進歩、人の生活や社会の変化を読み取り、未来を想像できなくてはならない。そして、未来を探り当てなければならない。^{*13} その未来に対し、何が貢献できるのか。未来の中に自分の位置づけはあるのか。また、そこに新たな機会はあるのか。機会があるとして、それを掴むために何が不足し、新たに何が必要か。想像力を働かせることにより、新たにやらなければならないことが見えてくる。何をやればいいかが見えてくる。自分の目標が見えてくる。

想像力を発揮することにより、ビジネスの機会を発見し、機会を捉え、機会を自分のものとすることができる。想像力がなければ一寸先は闇となる。想像力の源泉は、いろいろな分野の知識や技術、経験、ノウハウであり社会

で日々起こる事柄、事象である。新しい知識や技術を蓄積し、社会の現象に広く興味をもち、観察を怠ってはならない。

8.4 創造する力

ビジネスは、人の「夢や希望」を現実のモノやサービスの「カタチ」として創り出すことである。一瞬の閃きや発想に留まってはならない。夢や希望は「カタチ」にし、人や社会の役に立てることができなくては意味がない。さもないと、絵に描いた餅である。絵に描いた餅では空腹は満たすことはできない。人の生活や社会に便利さや豊かさ、楽しさや喜び、静謐や潤い、安全や安心をもたらすことはできない。新しい文化を花咲かせ、文明を手にすることはできない。ビジネスは、新しい文化や文明を人や社会に約束することである。

(1) 無から有は生まれない

夢や希望をカタチにするには、その中核となるアイデアがいる。アイデアは何も無いところからは生まれてこない。アイデアの源は、日ごろ学び、見聞きし、経験し、体得した様々な知識や知恵、技術やノウハウの蓄積である。これらの知識や技術を問題に応じて組み合わせ、使いこなすところにある。しかし、蓄積があっても問題意識をもたず、漫然としていては、アイデアは湧き出してはこない。「なんとか解決しよう」という強い気持ちと意欲、そして創意工夫し、知恵を絞る情熱と努力がなければならない。アイデアは、知識や技術に対する日ごろの備えと、問題意識、問題解決への強い意欲があってはじめて生まれ出るものである。^{*14}

(2) 成功への道筋を示す

仕事は一人ではできない。多くの人の協力と支援を求めなくてはならない。ともに、仕事をする人々に「モノやサービス」を完成させるまでの物語を示せなければならない。成功へのシナリオと道筋が描けなければ人は動かせない。「仕事の目的、目標は何か。困難は何か。解決すべき課題は何か。どんな知識と技術がいるか。誰と誰の力がいるか。リスクは何か。要する日数は

いか程か」など仕事の先を見通し、人に語れなくてはならない。そのためには、仕事を鳥瞰し、仕事の流れ、仕事の進め方、困難の所在、解決策などをイメージできる構想力、洞察力がいる。

(3) 「カタチ」に仕上げる

具体的に、「モノやサービス」を「カタチ」に仕上げることができない。 「できる」と「できた」は大いに異なる。いくら立派な計画ができて、「モノやサービス」として具現化できないと意味はない。現実のカタチにしなければならない。そのためには先ず、カタチにするのに必要な知識や技術、人や材料などの素材を集めることができない。全てを自分で用意する必要はない。しかし、カタチ創りに必要な素材を持つ人や材料を集め、その人々の賛同と協力を得、統率することができなくてはならない。

創造する力とは、新しい価値を具体的な「モノやサービス」としてこの世に生み出す力である。アイデアに留まってはならない。アイデアを発想し、仕事の全体を構想し、必要な技術を駆使し、「カタチ」に仕上げるまでの一連の仕事である。

8.5 説明する力

自分の意思やビジネスに関する事柄や事象、商品としての「モノやサービス」をビジネスの相手に「正しく」そして「適切に」説明できなければならない。^{*15} さもなければ、相手はそれらを誤って理解するか、または全く理解できない。正しくとは、“主観を交えず、客観的かつ正確に伝える”ということである。適切にとは、“相手に応じて、分かりやすく、臨機応変に対応する”ということである。

(1) 「正しく」説明する

物事を「正しく」説明するには、物事を鳥瞰し多角的に見つめ、それを全体的かつ多面的に把握しておかなければならない。部分についても正確に知

らねばならない。そして、「全体から部分へ」の順序で話せなくてはならない。象を語るには、象の全体像から語らなくてはならない。象の尻尾から語ってはならない。そして、更に大事なことは、説明する人は、物事に対し公平、公正であらねばならない。恣意を持って語ってはならない。

（２）「適切に」説明する

「適切に」説明するには、第一に相手が理解できる言葉で話せなくてはならない。人は一人ひとり職業や持てる知識、価値観などが異なる。言葉も考え方も異なる。したがって、話す相手に応じて言葉の使い分けができなければならない。そのためには、日頃から自分の知識や経験を増やし、いろいろな言葉を習い、覚え、身に付けていかねばならない。

第二には、物事を分りやすく伝えることができないとはならない。分かりやすく伝えるためには、Howを伝えるのではなく、いわゆるWhatについて話せなくてはならない。相手にとってビジネスがもたらす効果、効用について伝えなくてはならない。しかも、専門用語を用いることなく、日常的な平易な言葉、簡単な論理で説明できなくてはならない。物事を平易な言葉で簡単に話すということは、その本質を知り得ていなければできないことである。

第三に、人の興味や関心の在るところに沿って話せなくてはならない。人の興味と関心の所在、理解の状況を探りながら説明し、相手の理解を助けなければならない。そして、相手の疑問、不安、不信を解消しなくてはならない。人の関心の在るところに沿って話すということは、人の心の動きを汲み取れなければならないことである。相手の頭の中にあるジグソーパズルの未完成な部分を一つずつ嵌め込んでいかなければならない。どこが未だ埋まっていないかを読み取り、頭の中のジグソーパズルの絵を完成させてあげなければならない。

物事を、正しく、適切に説明することで、ビジネスに対する共通の理解と認識を持つことができる。コミュニケーションのスタート地点に立つことができ、ビジネスを進めていく上での確固たる土台を築くことができる。

8.6 説得する力

説得とは、よく話をして相手に納得してもらうことである。強制的に自分の意思に従わせることではない。納得にいたる契機と道筋を与え、人がそのように思うように相手に気づかせることである。動機付けを与えることである。そして、相手を自分の期待する方向へと導いていくことである。人は納得すれば、自発的意思を喚起し、自主的に行動してくれる。

(1) 人を納得へと導く

しかし、人は知と感情の動物である。人に説得されたからといって、すぐに納得できるわけではない。人が他人の話に納得するには、当初の自分の意思を乗り越えなければならない。他人の意見を取り込み、それを消化し、自分の意思となるまで昇華させなければならない。そのため、説得される人の心の中には、知的にも感情的にも幾許かのストレスと軋轢が生じる。説得する人は、そのストレスと軋轢を解消する手助けをし、説得される人を納得へと導いていかねばならない。^{*16}

(2) 説得の3つの術

アリストテレスは説得の術をつぎの3つの種類に分類している。^{*17} 第一は、話し手の「エトス (ethos)」による説得である。「エトス」とは、信頼性である。聞き手が、話し手の人柄、人格、能力、実績などをもとに信頼性を推し量り、その人の話しに自ら反応し、納得する。「エトス」には、同じことを話しても「あの人の言うことなら間違いはないだろう」という風に、暗黙のうちに聞き手を納得させる力がある。第二は、聞き手の「パトス (pathos)」による説得である。「パトス」とは、感情である。話し手が、聞き手の同情を誘ったり、感動を与えたり、鼓舞したり、聞き手の感情に訴求して納得へと導く。聞き手が「そのような事情があるならしょうがない」、「それはすごい」、「そうやっていただけるなら」などと、話し手に共鳴、共感し、自らを納得させる。第三は、話す内容の「ロゴス (logos)」による説得である。「ロゴス」とは、論理性である。話し手は、分りやすい簡明な論理と客観的な根拠に基づき、ものごとの合理性と妥当性を示し、聞き手を納得させる。

(3) 3つの術を使いこなす

人を説得するとき、この3つの術の中のどれか一つを使えばよいというものではない。状況に応じて、これら3つの術を使いこなせなくてはならない。ビジネスコミュニケーションにおける説得の基本は、論理による説得である。しかし、人は感情の生き物であり、論理だけでは人を納得に導くことができないことも多い。相手からの信頼を得、相手の感情にも気を配ることで説得力は大きなものとなる。

人を納得へ導くことにより、相手も自発的意思で行動してくれる。ビジネスの目的と目標の達成に向けて力を合わせることができる。エトス、パトス、ロゴスを臨機応変に使い分けることにより、説得力を高めていくことができる。

8.7 交渉する力

交渉とは、話し合いによりお互いの求める価値と成果を調整し、双方の満足の最大化を目指すことである。お互いの勝ち負けを争うことではない。ビジネスを成立させるための一つの手段である。ビジネスの世界では会社間の取引だけでなく、社内の部門間の折衝や「モノやサービス」の営業、販売など日常的に行われることである。交渉は、それぞれが目指すところの価値と成果、双方の同意点と対立点を明確にし、双方がそのことを認識し、お互いの差をどのように埋めていくかというプロセスである。交渉の過程で発生する諸々の問題を解決しつつ、双方の歩み寄りや妥協、譲歩などにより対立点を解消していかなければならない。交渉においては、仕事、相手、満足を話し合いの中心に据えなくてはならない。それぞれの立場、自分、勝ち負けを中心に据えると、問題の所在、信頼関係、目的と目標を見失う。

(1) 仕事中心に考える

まず、自分と相手が求めている価値と成果および立場の相違からくる対立点を正確に認識しなくてはいけない。第二に、対立が解消しない場合のお互いの損は何か、対立が解消した場合のお互いの得は何かについて意識を共有

しなければならない。そして、対立が解消した場合のお互いの得を価値あるものとし、それを共通の目標として掲げなければならない。信頼と協力の証としなければならない。そして、第三には対立の原因となっている障害を取り除くためにどんなアイデアあるいは方策が考えられるか、お互いがどんな歩み寄りができるのかについて双方に知恵と工夫が求められる。^{*18} 人の立場を中心に据えると、交渉の目的、目標を見失い、話し合いが錯綜し、混乱する。交渉には、視点を仕事中心に据える真摯さと冷静さが求められる。

（２）相手中心に考える

交渉は相手のいることである。自分の利益ばかり考えていては、交渉は成り立たない。相手の立場に立って考えることは交渉の基本である。相手の置かれている状況や立場にも立って考え、対立点の存在に起因する感情的な凝りと不信感を払拭することが第一の仕事である。つづいて、相手の求める価値と成果ならびにその背景について熟知し、理解し、尊重しなければならない。これにより、相手が求めている価値と成果、真の狙い、問題の所在、問題解決の糸口を推し量ることができる。これができれば、相手にとって利益のある提案も工夫することができ、その価値の大きさを相手に気づかせ、強調し、譲歩を引き出すこともできる。相手の利益を示すことにより相手の満足を引き出すことができれば、立場を変えることもできる。^{*19} 自分を中心に据えると、話し合いは閉塞し、頓挫する。交渉には、相手を中心に据えるという寛容と忍耐が求められる。

（３）満足中心に考える

ビジネスにおける交渉相手は、取引の相手、社内の他部門、お客様などである。このような相手と勝ち負けを競うものではない。^{*20} また、ビジネスは一過性ではない。長期的に付き合わなければならない。そのためには、信頼関係を築き、継続して維持する必要がある。

そもそも、ビジネスとはお互いが得意とする知識や技術などを持ち寄り、新しい価値を共創することが本来の主旨である。たとえば、会社間でお互いの得意とする技術を持ち寄り新しい事業を創造したり、社内の部門間で協力

することにより仕事の生産性や品質を上げたりする。また、「モノやサービス」の営業においては、売り手はそれを売ることによりお金という代価を得、買い手は「モノやサービス」を手にすることで便利さ、楽しみ、快適さという価値を手にする。すなわち、ビジネスは新しい価値を創造し、パイを拡大することであり、そのために力を合わせ互いに協力することである。一定の大きさのパイを奪い合うことではない。したがって、「勝ち負け」という相対的な関係ではなく、自分が手にするであろう価値に対し「満足できるか否か」という視点で自己に絶対的価値を問わなければならない。勝ち負けを中心に据えて競うと、負けた人に恨みがでる。信頼関係を損なうか喪失する。交渉では、満足を中心に据えることができるかどうか、自立と自信が試されている。

8.8 決断する力

人や社会は変化する。そのニーズも日々変化する。それに伴い顧客に提供してきた「モノやサービス」が陳腐化することは避けられない。そればかりか、ビジネスモデルや仕事の仕方も陳腐化する。このような時、何もしなくとも束の間の安息はある。しかし、必ず終焉が来る。いまのビジネスが終焉を迎える前に、次のビジネスを立ち上げねばならない。

人は何であれ、手にしている成功を捨てることは怖い。それまでビジネスを成功に導いてきたビジネスモデル、「モノやサービス」あるいは仕事の仕方を捨てることは怖い。それらに変わる代替物が必ず成功するという保証はない。やってみないと結果は分らない。しかし、明日は必ずくる。

明日は誰にも分からない。不透明、不確実の中で判断し、決断せざるをえない。不安や恐怖があっても決断しなくてはならない。社会の事象、変化を観察し、新しい知識や技術を集め、歴史や経験に学び、これらを基に予測するしかない。そして、予測を正しいものと信じ、決断し前に進むしかない。

決断にはリスクがともなう。しかし、決断しなければ明日はない。決断したことが必ず成功するわけではないが、座して終焉を待つよりもチャンスはある。「虎穴に入らずんば虎子を得ず」である。^{*21}

8.9 実現する力

「モノやサービス」を実現する過程では、当初予測し得なかった幾多の困難が発生する。ビジネスを営む者には、困難から逃げず、これに立ち向かう強い意志と闘争心があることは言うまでもない。困難に直面した時には、人の協力を大いに必要とする場合が多い。ふつう困難が発生すると、多くの人はそれを人のせいにし、逃げたがる。しかし、それでは問題は解決しない。成果を手にすることはできない。困難な時ほど問題を冷静に見つめ、ビジネスの関係者の間で意思疎通をしっかりと図り、心を通わせ、共に協力し、助け合わなくてはならない。「モノやサービス」を「カタチ」に仕上げるには、ここが正念場である。困難に直面したときこそ、相互に協力し、協調し、難局を克服するためのコミュニケーションがいる。ここで投げ出してはそれまでの努力は全て水泡に帰す。

9. お互いが満足の関係をつくるためには

ビジネスの使命は、人がそれぞれの持つ知識や能力、技術やノウハウを持ち寄り、力を合わせて人の生活や社会に役立つ新しい価値を生み出すことである。ビジネスのすべての関係者は目的と目標を共有化し、その実現と達成に向けて、共に助け合い、支え合わなければならない。すなわち、ビジネスの関係者は目的と目標、志を一つにする仲間であり、同志である。仲間や同志は、お互いに切磋琢磨はすれども争うものではない。

(1) 成果は奪い合ってはならない

ビジネスにより生み出された新しい価値と成果は関係者の間で分かち合わなければならない。公正、公平に関係者に還元されなければならない。そして、関係者の夫々が満足できなければならない。しかし、ともすればこの成果を分かち合う時にトラブルが生じる。成果の取り分が多い少ないとの論争が起こる。ビジネスの成果は、その生まれ育ちからして奪い合うものではない。しかし、人は自己中心的である。^{*22} 人の欲望にはきりが無い。そのため、志や目的、目標を一つにした仲間や同志の間で成果の奪い合いが起きる。しかし、自己の利益のみを追求し、成果を奪うことに腐心していると人はつい

てこない。他からの反発や不満さらには嫌悪と侮蔑を招く。一時は成功しても、継続はしない。人からの信頼を失う。孤立せざるをえない。二度と共に働くとうとする人はいない。

（２）お互いに妥協し、譲り合う

新しい価値と成果は分かち合うものである。ビジネスに関わりをもつ者の全てが100%満足できるということは難しい。したがって、お互いが歩み寄り、痛みを分かち合い、妥協し、譲り合わなければならない。このとき、目的と目標を一にし、助け合い、支え合ったことにより、初めてこれまで手にすることのできなかった価値と成果を手にすることができたことを思い出さなければならない。さすれば、お互いが妥協し、譲り合い、成果を分かち合うことの意味と大切さを知ることができる。次なる新たな価値と成果を再び手にすることが再び約束される。さもないと、同志の信頼と協調の関係は破綻し、継続、維持することできない。

（３）相手中心に考える

ビジネスの関係者は、ビジネスの成果を奪い合うのではなく、ビジネス本来の使命、意義と目的、初心を忘れることなく「足る」を知り、満足の関係を築かなければならない。そのためには、ものごとを相手中心に考えなくてはならない。相手中心に考えるということは、自己を犠牲にするということではない。自己の許せる範囲において、相手の立場や考え方を尊重し、心配りを行うということである。ビジネスを営む者には、仕事への真摯さ、人への寛容さ、物事の判断における公平、公正さが求められる。そして、他を利することのできる度量、器量の大きさが試される。

10. ビジネス環境の変化

21世紀のビジネスを取り巻く環境は、産業社会から知識社会への移行、インターネットの爆発的普及によるネットワーク社会の進展、環境問題に見られる消費型社会から循環型社会への転換などにより大きな変貌をとげている。

（１）産業社会から知識社会への移行

社会は産業社会から知識社会へと急速に移行してきた。産業社会においては、経営資源は労働力としての人、モノ、カネであり、これらを動員して大量の「モノやサービス」を生産してきた。そのお陰で、人の生活や社会は物質的には豊かになり、便利になった。社会はモノ不足からモノ過剰へと移り変わり、人や社会のニーズ、価値観が多様化してきた。そして、ビジネスにはこれまでにない新しい価値をもつ「モノやサービス」の創造が求められるようになってきた。新しい価値を生むには、新しい知識や技術が必要になる。すなわち、ビジネスにおいて人のもつ知識や技術が企業の生命線となってきた。このため、これまで労働力として見てきた人を、知識や技術をもった貴重な経営資源として尊重せざるを得なくなってきた。人を「モノ」として使う時代は終焉し、人を「人」として尊重せざるを得ない時代に入ってきた。したがって、社内コミュニケーションは、これまでの指揮命令、上意下達型から社員一人ひとりの能力、活力を最大限に活かす動機付け型のコミュニケーションが求められてきている。

（２）ネットワーク社会の進展

また、インターネットを中心とするＩＣＴの革命的進歩により社会の情報化、ネットワーク化が飛躍的かつ加速的に進展している。これにより情報のコモディティ化が進み、企業間、企業と消費者間、企業と社会間の情報格差が解消してきた。これまでは情報格差を梃子にビジネスを運営することができたが、ネットワーク社会の進展がビジネスの運営形態に大きな変革を与えている。

これまでは、企業がテレビや新聞、雑誌などのメディアを通じて情報を一方的に発信し、顧客は受動的にそれらを受け取るだけの形であった。しかし、インターネットの普及により顧客がテレビや新聞、雑誌などのメディアや企業ホームページやWEB通して情報を収集し、編集し、取捨選択し、それにも基づき「モノやサービス」の購入を決定するようになってきた。さらには、顧客みずからが購入した「モノやサービス」に対する意見や評価を、インターネットを通じて発信し、顧客同士が相互に情報を共有し合う時代になった。

これにより、企業が「モノやサービス」を一方的に顧客に訴求したり、企業主導で顧客の潜在需要を喚起する時代から、今日では顧客を消費者としてのみ捉えるのではなく、新しい価値を創り出すパートナーとしても意識せざるを得なくなってきた。新しい価値を顧客とともに創生する時代へと変化してきている。顧客コミュニケーションは企業主導型から顧客主導型に変移してきている。

（３）消費型社会から循環型社会への転換

これまで、企業は石油や鉱石などの自然資源、地球環境を大量に消費し多くの「モノやサービス」創りだし、人や社会を豊かにしてきた。しかし一方では、その代償として地球温暖化、環境汚染、資源枯渇などの問題を引き起こしてきた。これらは、人類や地球の存続という大きな問題になってきている。これにともない、人や社会の意識、価値観は大きく変化してきている。企業の環境問題、環境保全に対する姿勢や取り組み状況に対して人や社会は厳しい眼を向けてきている。社会はこれまでの消費型社会から循環型社会への転換を求めている。また、企業の経済活動や行動が人の生活や社会に対して及ぼす影響がこれまでに大きくなってきた。メディアの発達や情報開示の流れに沿って、企業の社会的責任や企業倫理などの言葉に表象されるように、企業の一挙手一投足に対して世間から厳しい監視の目が注がれている。これにともない、ソーシャルコミュニケーションの重要性が一層高まっている。

（４）しかし、ビジネスの本質には変わりはない

このようにビジネス環境は大転換している。したがって、ビジネスの形態、コミュニケーションの主題は変わらざるをえない。しかし、ビジネスおよびビジネスコミュニケーションの本質が変わるものではない。すなわち、ビジネスが社会活動の一つであること、人と社会を幸せにする為にあること、人と人との関わり合いであることに何ら変わりはない。

また、ビジネスコミュニケーションがビジネスの成果を最大化するための手段であること、そのプロセスや其処に求められるビジネスコミュニケーション

ン力についても些かも変わりはない。

(5) ビジネスは人の営み

今日では、コミュニケーション技術が飛躍的に発達し、コミュニケーションの方法が多様化し、便利になってきた。ビジネスライクという言葉があるが、ビジネスコミュニケーションは効率性を追求するあまり、事務的に進められがちである。新しいコミュニケーション技術を用い、コミュニケーションを効率的に行うことは有効ではある。しかし、それは目的ではなく、あくまでもコミュニケーションをとるための手段にすぎないことを銘記すべきである。

たとえば、商売においては「売るのも人、買うのも人」である。話し合いにおいては「説得するのも人、納得するのも人」である。すなわち、ビジネスコミュニケーションの原点は人と人である。ともすれば、便利さにかまけて、コミュニケーションの原点を見失いがちである。このような時代であるからこそ、人の気持ちを尊重したコミュニケーションが大切であると同時に価値を持ってくる。ビジネスを営む者は、ビジネスが人の営みであるということ を常に心に留めて置かななくてはならない。

11. おわりに

人はその社会をより良くするために諸々の社会活動を行う。ビジネスも社会活動の一つである。ビジネスの使命は人の生活を豊かにし、社会を進歩、発展させることである。ビジネスを営む者は、いかなる時もこの理念に立脚しなければならない。ビジネスの使命と目的をしっかりと認識しておかなければならない。このことを取り違えると、その後のコミュニケーションが錯綜する。

昨今、会社は誰のものかという議論がある。株主（シェアホルダーズ）志向経営か利害関係者（ステークホルダーズ）志向経営かのいずれであるべきかの議論がある。しかし、人がこの世では一人では生きていけず、他の人や社会に依存し、頼らざるを得ないとするならば、そのいずれであるべきであるかは自明のことである。

ビジネスの成果と貢献は、人の生活や社会の文化、文明の発展にどれほど貢献できたかをもって問われる。金儲けがいくらできたかではない。それはビジネスを共に行う人およびそれに関わりをもつ人とのコミュニケーションの成否にかかっている。第一にはビジネスの使命、意義と目的、目標を関係者の間でどれほど広く、深く、強く共有できるかにかかっている。第二には、いかにそれぞれが役割を十分に果し、お互いの協調、協力関係を築き上げることができるかということにかかっている。第三には、人や社会と協働して創り出した生産物である成果をお互いの間で分かち合い、いかに満足の関係を築くことができるかにかかっている。

ビジネスを営む者は、ビジネスの使命、意義と目的を深く認識し、人や社会との絆を太く強くし、ビジネスの成果を最大化することに努めなければならない。そのためには、ビジネスの関係者の間で、実りの多い豊かで創造的なコミュニケーションが営まれなければならない。

註

- * 1 社会とは何か。P.Fドラッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドラッカー【社会編】「イノベータの条件」ダイヤモンド社 2000年 pp.3-4参照
- * 2 新約聖書 マタイによる福音書 4章4節 イエスは答えて言われた「人はパンだけで生きるのではなく、神の口から出る一つ一つのことばによる」とある。
- * 3 位置づけと役割の重要性。はじめて読むドラッカー【社会編】「イノベータの条件」pp.5-6参照
- * 4 三省堂 大辞林 第二版 （1）仕事。事業。商売。（2）特に、個人的な感情をまじえない、金もうけの手段としての仕事。
- * 5 利益と社会貢献は矛盾しない。利益とは企業にとって存続の条件である。P.Fドラッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドラッカー【マネジメント編】「チェンジ・リーダーの条件」ダイヤモンド社 2004年 pp.27-28、pp.46参照
- * 6 日本企業とステークホルダーの関係。谷本寛治「C S R 企業と社会を考える」NTT出版 2006年6月 pp.21-24、44-45参照
- * 7 企業の存続・成長の条件は二つあり、その第一は「社会的ニーズの高い財・サービスを提供できるかどうか」、第二は「財・サービスの提供に際してそれに要する費用を上回る収入を獲得できるかどうか」である。第一は組織の有効性（effectiveness）、第二は組織の効率性（efficiency）にかかわる条件である。榊原清則「経営学入門」[上]日経文庫 2005年 pp.30-31参照
- * 8 組織の社会的責任が問題となる。なぜならば、あらゆる組織が社会的な力をもつからである。P.Fドラッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドラッカー【自己実現編】「プロフェッショナルの条件」ダイヤモンド社 pp.38参照
- * 9 同上書、よい人間関係をもつ秘訣 pp.90-93参照

- *10 同上書、迅速な意思決定に必要なもの pp. 35-37参照
- *11 市場社会において、企業はステークホルダーとの関係を見直し、整備していくことが重要な課題になる。谷本寛治「CSR 企業と社会を考える」NTT出版2006年6月 pp. 154-166参照
- *12 満場一致に注意せよ P.Fドロッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドロッカー【自己実現編】「プロフェッショナルの条件」ダイヤモンド社 pp. 161-164参照
- *13 明日をつくるために今日何をなすべきか。2つの方法がある。第一は「すでに起こった未来を利用する」こと、第二は「来るべき未来を発生させる」ことである。上田惇生（編訳）はじめて読むドロッカー【マネジメント編】「チェンジ・リーダーの条件」ダイヤモンド社 2004年 pp. 195-211参照
- *14 アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない。既存の要素を新しい1つの組み合わせに導く才能は、事物の関連性をみつけだす才能に依存するところが大きい。ジェームス・W・ヤング（著）今井茂雄（訳）竹内均（解説）「アイデアのつくり方」阪急コミュニケーションズ 2006年7月19日 第53刷
- *15 協力獲得のために効果的に説明する。櫻井弘「上手な話し方が面白いほど身につく本」中経出版 2005年 pp. 106-109参照
- *16 相手をその気にさせる。櫻井弘「上手な話し方が面白いほど身につく本」中経出版 2005年 pp. 144-147参照
- *17 アリストテレス（著）、戸塚七郎（訳）「弁論術」岩波文庫2005年9月5日 16刷 pp. 31-33参照
- *18 論理力を生かした「対立解消」の交渉。茂木秀昭「ロジカルシンキング入門」日経文庫 2005年 pp. 141-143参照
「プラス・サム関係」の創りかた。佐久間賢「問題解決型リーダーシップ」講談社現代新書 2003年 pp. 80-83参照
- *19 交渉では相手のメリットを強調する。茂木秀昭「論理的な話し方が面白いほど身につく本」中経出版2005年 pp. 152-155参照
- *20 交渉の成功とは何か。大木建志「成功する上級SEの交渉力」技術評論社 2003年 pp. 60-65参照
- *21 決断は怖くても前に進もうという勇気が試される。羽生善治（著）「決断力」角川書店 2005年7月 pp. 69-72参照
- *22 あなたの話し手は、あなたのことの対して持つ興味の百倍もの興味を、自分自身のことに對してもっている。D. カーネギー（著）山口博（訳）「人を動かす」創元社 2004年新装版24刷発行 pp. 129参照

参考文献

平松琢弥「豊かなコミュニケーションの創造に向けて」熊本大学 文学部 文学論叢 コミュニケーション情報学科篇 2006年 pp. 63-76
P.Fドロッカー 上田惇生（訳）「断絶の時代」新版ダイヤモンド社 1999
P.Fドロッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドロッカー【社会編】「イノベータの条件」ダイヤモンド社 2000年
P.Fドロッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドロッカー【自己実現編】「プロフェッショナルの条件」ダイヤモンド社 2004年

- P.Fドラッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドラッカー【マネジメント編】「チェンジ・リーダーの条件」ダイヤモンド社 2004年
- D. カーネギー（著）山口博（訳）「人を動かす」創元社 2004年
- ボブ・コンクリン（著）柳平彬（訳）「人を惹きつける人間力」創元社 2005年
- 榊原清則「経営学入門」[上] 日経文庫 2005年
- 恩蔵直人「マーケティング」日経文庫 2004年
- E. H. シャイン（著）、金井壽宏（監訳）、尾川丈一・片山佳代子（訳）「企業文化 生き残りの指針」白桃書房 2004年
- アリストテレス（著）、戸塚七郎（訳）「弁論術」岩波文庫 2005年9月5日 16刷
- 大木建志「成功する上級S Eの交渉力」技術評論社 2003年
- 仙場洋一「信頼を得る上級S Eの問題解決力」技術評論社 2003年
- グロービス・マネジメント・インスティテュート（編著）「MBAクリティカル・シンキング」ダイヤモンド社 2005年
- 茂木秀昭「ロジカルシンキング入門」日経文庫 2005年
- 佐久間賢「問題解決型リーダーシップ」講談社現代新書 2003年
- 羽生善治「決断力」角川書店 2005年7月
- 西村克己「論理的な考え方が面白いほど身につく本」中経出版 2005年8月9日 第5刷
- 櫻井 弘「上手な話し方が面白いほど身につく本」中経出版 2005年4月6日 第63刷
- 茂木秀昭「論理的な話し方が面白いほど身につく本」中経出版2005年3月13日 第10刷
- 総務省（編）「平成17年版 情報通信白書「-u-japanの胎動-」（株）ぎょうせい2005年
- 西垣通「IT革命—ネット社会のゆくえ—」岩波新書 2005年
- 梅田望夫（著）「ウェブ進化論—本当の大変化はこれから始まる—」筑摩書房 2006年
- 岩井克人「会社はだれのものか」平凡社 2005年6月24日
- 谷本寛治「CSR 企業と社会を考える」N T T出版 2006年6月27日
- 藤原直彦「国家の品格」新潮社 2006年2月15日 15刷
- 正村公宏「経済が社会を破壊する」N T T出版 2005年